

# 1 Der Einkauf vor der Pandemie oder die Ruhe vor dem Sturm

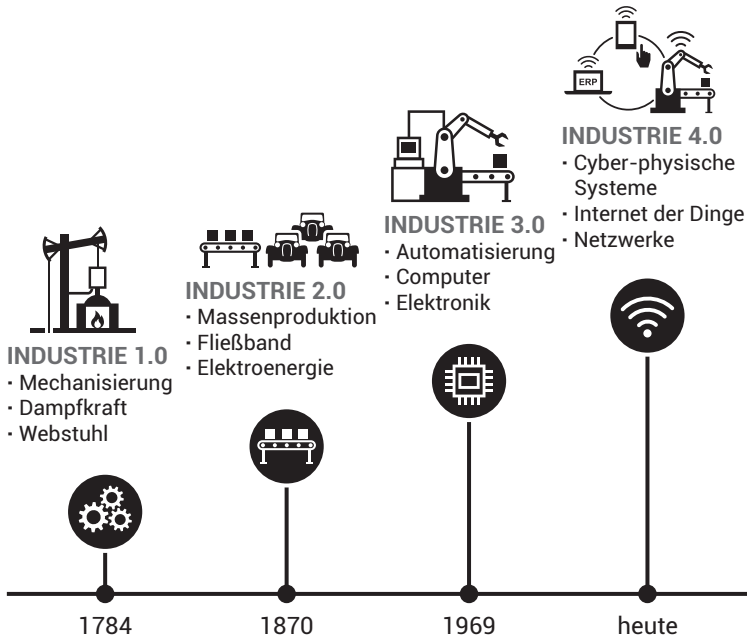
»Der zum Preisdrücker degradierte Einkäufer war bereits lange vor Lieferengpässen ein Auslaufmodell.«

## Kapitelüberblick

Die Pandemie rückte die Notwendigkeit, jetzt die Weichen für einen Wandel im Einkauf zu stellen, ins Bewusstsein vieler Führungskräfte. Sie wirkte wie ein Brennglas, unter dem die Sollbruchstellen für jedermann erkennbar wurden. Einige haben dies zum Anlass genommen, den überfälligen strukturellen Wandel durch erste Veränderungen einzuläuten. So wurde die Digitalisierung beschleunigt, Homeoffice und Online-Meetings wurden zur Regel, zeit- und kostenaufwendige Reisen fielen weg und die Kommunikationsfähigkeit von Mitarbeitenden im Einkauf erhielt einen höheren Stellenwert als zuvor. War die Lage in den Beschaffungsabteilungen vor Corona bereits angespannt, geriet sie durch die Pandemie in den Krisenmodus. Durch den Krieg in der Ukraine hat das Ausmaß der Herausforderungen an Führungskräfte im Einkauf eine neue Dimension angenommen.

Das erste Kapitel dieses Buches widmet sich der Analyse des Status quo im Einkauf. Zwei Praxisbeispiele am Ende dieses Kapitels zeigen Ihnen erste Lösungsansätze, wie Sie gerade in diesen Zeiten neuen Handlungsspielraum gewinnen können.

Die Situation im Einkauf hat sich bereits Jahrzehnte vor der Pandemie weltweit dramatisch verändert. So tauchten bereits in den 1990er-Jahren verstärkt Qualitätsprobleme auf, die auf eine rein am Preis orientierte Einkaufspolitik zurückzuführen waren. In der Automobilindustrie galt der »Lopez-Effekt« als Synonym für billige und oftmals mangelhafte Bauteile. José Ignacio López de Arriortúa hat Ende der 1980er-, Anfang der 1990er-Jahre das Preisdrücken erst bei Opel und dann bei VW zur obersten Direktive erklärt: egal, was geliefert wurde – Hauptsache, zu einem reduzierten Preis. Die Einkäufer wurden entsprechend honoriert<sup>1</sup>. Erst im Nachhinein realisierten die Verantwortlichen, wie kurzsichtig das gedacht war. Spektakuläre Rückrufaktionen und nicht zuletzt der Abgasskandal führten (erzwungenermaßen) zu einem Umdenken im Einkauf. Darüber hinaus unterliegt der Einkauf direkt – wie kaum ein anderer Unternehmensbereich – äußeren Faktoren. So verstärkten schon vor der Corona-Pandemie Handelsboykotte, Grenzsicherungen, der Brexit, der Run auf die Seltenen Erden und der zunehmende Fachkräftemangel die Probleme in den Beschaffungsabteilungen. Gerade im globalen Wettbewerb wachsen seit langem die Anforderungen an die Beschaffungsabteilungen. Immer mehr rücken neben den Preisverhandlungen und der Sicherstellung der Lieferkette weitere Aspekte in den Fokus. Hierzu zählen unter anderem die Umstellung der Produktion auf neue Marktanforderungen in Puncto Technologie und Umweltfreundlichkeit sowie die Innovationsbereitschaft von Lieferanten und deren Produktionsbedingungen. Ersatzteile aus dem 3-D-Drucker bringen neue Chancen und Aufgabenfelder mit sich. Darüber hinaus wird unter dem Stichpunkt »Einkauf 4.0« die Digitalisierung im Einkauf auf den Weg gebracht.



In immer mehr Branchen wurde die Produktion umgestellt und inzwischen wird mehr Elektronik verbaut. So konkurrieren heute Hersteller von Küchengeräten mit den Entwicklern von Smartphones beim Einkauf von Rohstoffen. Die Weltwirtschaft kämpft zudem mit Handelsstreitigkeiten aufgrund von neu eingeführten Strafzöllen. Auch Herausforderungen rund um den Klimaschutz, die auf Regierungen, Unternehmen und Verbraucher zukommen, wirken sich in hohem Maß auf die Beschaffungsabteilungen aus.

Alle diese Prozesse haben weltweit den Einkäufermarkt verändert. Mit analytischem Blick war daher schon vor der Pandemie bereits klar, ohne einen Struktur- und Imagewandel des Einkaufs sind diese neuen Herausforderungen nicht zu meistern. Der zum Preisdrücker degradierte Einkäufer war daher schon lange vor Lieferengpässen und Lieferanteninsolvenzen ein Auslaufmodell.

Es geht mir jedoch nicht darum, einen Schuldigen für die Missstände zu finden. Sich zu fragen, was war zuerst da: das Preisdumping oder der Qualitätsverlust? Der innovationsmüde Zulieferer oder der preisdrückende Einkäufer? Der gestresste Vertriebsmitarbeiter oder der sich taub stellende Einkäufer? Vielmehr geht es darum, die »Konstruktionsdefizite« in den Unternehmen zu analysieren, um die richtigen Schlüsse daraus zu ziehen. Krisenbewältigung birgt für Sie als Führungskraft im Einkauf die Chance, Abläufe zu verbessern, Aufgaben neu zu definieren und den notwendigen Wandel jetzt einzuleiten.

Daher fokussieren wir hier im Folgenden zunächst die Stellschrauben im Einkauf, mit deren Neujustierung Sie möglichst effizient erste Erfolge auf dem Weg zu einem krisenfesten und innovativen Beschaffungswesen erzielen können.

### **Stellschraube Zeitmanagement: Einkäufer aus dem Hamsterrad befreien**

Um zu verstehen, inwieweit bereits in der »vorpandemischen Zeit« der Alltag der Einkäufer und die an sie gestellten hohen Erwartungen weit auseinanderklafften, betrachten wir einen klassischen Arbeitstag in einer Beschaffungsabteilung eines Industrieunternehmens vor Corona: Die Einkäufer saßen vor ihrem Computer im Großraumbüro. Die Hälfte ihrer Arbeitszeit verbrachten sie damit, Daten ins System einzugeben, die restliche Arbeitszeit waren sie damit beschäftigt, E-Mails zu beantworten. Zwischendurch fanden Besprechungen statt, die meist sehr konfliktgeladen abliefen. Preisvorgaben beschränkten zugleich ihren Handlungsradius. Andere Abteilungen oder Vorgesetzte machten die Beschaffer immer wieder für Qualitätsmängel verantwortlich. Als weiterer Stressfaktor kam noch der wachsende internationale Wettbewerb hinzu. Machen wir uns daher nichts vor: Der Einkauf wurde schon vor der Pandemie stark gefordert. Um ein

sinnvolles Zeitmanagement zu etablieren, ist es wichtig, die Prioritäten neu zu setzen. Statt zu viel Zeit damit zu verbringen, Daten einzugeben und E-Mails zu beantworten, ist es sinnvoller, die strategisch wichtigen Ziele in den Blick zu nehmen und sich hierfür Zeit einzuplanen. In dem Fachinformationsportal wirtschaftswissen.de bin ich auf »5 praktische Tipps und Tricks zum Zeit sparen«<sup>2</sup> gestoßen, die sich sehr gut auf Einkäufer übertragen lassen:

- Vermeiden Sie Unterbrechungen.
- Planen Sie ausdrücklich stille Stunden mit ein.
- Nutzen Sie Leistungshochs.
- Halten Sie sich an Zeitlimits.
- Teilen Sie große Aufgaben in sinnvolle Teilaufgaben ein.

Meiner Erfahrung nach wirkt sich die Berücksichtigung dieser »einfachen« Tipps sehr schnell positiv auf die Gestaltung des Tagesablaufs aus. Hinzufügen möchte ich jedoch, dass Einkäufer für die Umsetzung eines vernünftigen Zeitmanagements unbedingt die Rückendeckung ihrer Führungskräfte benötigen. Auch Schulungen zur Verbesserung des Zeitmanagements sind in diesem Zusammenhang zu empfehlen. Neben den hier genannten allgemeingültigen Tipps zur Verbesserung des Zeitmanagements ist es mir an dieser Stelle jedoch wichtig zu betonen, dass gerade im Einkauf dieser Aspekt nicht singulär betrachtet werden kann. Womit sich die Einkäufer im operativen Geschäft beschäftigen, hängt unmittelbar mit den strategischen Vorgaben ab. Das heißt, das Zeitmanagement leitet sich direkt aus der Einkaufsstrategie ab, da es ein wichtiger Teil ihrer taktischen Umsetzung ist<sup>3</sup>. Mein Rat: Nehmen Sie Druck aus dem Kessel, suchen Sie das Gespräch mit Ihren Mitarbeitenden, hören Sie zu. Helfen Sie bei der Priorisierung von Aufgaben, vermitteln Sie zwischen den Abteilungen, wirken Sie ausgleichend und nehmen Sie Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitenden wohlwollend auf.

## **Stellschraube Führung: Die Vorteile eines agilen Führungsstils nutzen**

Als Führungskraft im Einkauf lastet eine hohe Verantwortung auf Ihren Schultern. Auf mehrere Schultern verteilt, erzielen Sie bessere Ergebnisse. Vertrauen Sie Ihren Mitarbeitenden, bauen Sie Hierarchien – auch in den Köpfen – ab. Da Sie in vielerlei Hinsicht Neuland beschreiten werden, lohnt es sich auch, alte Arbeitsmethoden zu überdenken. Folgende Fragestellungen können Ihnen bei einer Entscheidung helfen: Dient die etablierte Vorgehensweise einem schnellen Wandel oder ist sie eher hinderlich? Löhnen sich lange Meetings? Ist eine Projektarbeit nach der »Wasserfall-Methode« mit Prozessschritten von oben nach unten, bei denen Fehler unter Umständen erst spät bemerkt werden, noch zeitgemäß? Welche Möglichkeiten bieten neue agile Methoden? Meine Erfahrung zeigt, dass agiles Projektmanagement sehr viel besser in die moderne Zeit passt. Methoden wie Scrum steigern die Effizienz, bringen schneller Ergebnisse und motivieren die Mitarbeitenden. Individuen und Interaktionen werden hierbei als wichtiger erachtet als Prozesse und Werkzeuge. Rasche Reaktion auf Veränderung steht über dem Befolgen eines Plans. Zum Thema agiles Projektmanagement schreibt Kerstin Hillberg: »Während sich im klassischen Projektmanagement aus dem Umfang des Projektes die Kosten und Termine ergeben, wird der Umfang im agilen Projektmanagement durch den Wert für den Kunden verändert. (...) Die Herausforderung ist, für das jeweilige Projekt auch die richtige Methode und die entsprechenden Teammitglieder mit den geforderten Kompetenzen zu haben, und das auch noch in eine Organisation eingebettet, die dies unterstützt.«<sup>4</sup>

Ein agiler Führungsstil im Sinne von Projektmanagement bringt Ihnen Entlastung und setzt bei Ihrem Team neue Kräfte frei. Mit der Eigenverantwortung Ihrer Mitarbeitenden wächst die Chance, gemeinsam zu besseren Lösungen zu kommen.

Schaffen Sie eine Atmosphäre der Offenheit. Die Tabuisierung von Problemen verhindert ihre Beseitigung. Ich habe erlebt, dass sich selbst gestandene Manager nicht getraut haben, eine Wissenslücke zuzugeben. Wenn Sie als Führungskraft eine zeitgemäße Fehlerkultur vorleben, beseitigen Sie wichtige Hürden, die guten Lösungen im Weg stehen.

Geben Sie als Führungskraft Ihrem Team die Richtung vor. Eine wichtige Voraussetzung hierfür sind klar definierte Unternehmensziele, aus denen wiederum die Ziele für den Einkauf abgeleitet werden. Vermitteln Sie diese Ziele nachvollziehbar und leiten Sie daraus die Ziele für jeden einzelnen Mitarbeitenden ab. Hilfreich für alle Einkäufer ist es auch, wenn das Unternehmen einen klaren Standpunkt zur Nachhaltigkeit einnimmt. So integrieren Sie das neue Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LLSG) sinnstiftend in den Einkäuferalltag und motivieren Ihre Mitarbeitenden.

Bauen Sie das Konkurrenzdenken zwischen Einkauf und Verkauf ab. Keine Abteilung ist wichtiger als die andere. Lange Jahre war der Verkauf die Nummer eins im Unternehmen. Ein vielleicht nicht ganz ernst gemeintes Vorurteil, dem sich Einkäufer jedoch immer wieder ausgesetzt sehen, lautet: »Der Verkauf bringt das Geld ins Unternehmen und der Einkauf gibt es aus.« In einem Einkäufer-Workshop vor einigen Jahren fragte ich meine Teilnehmer, woran sie ihren Stellenwert im Unternehmen messen. Interessanterweise lautete die Antwort: Der Verkauf berichtet an die Geschäftsleitung. Wir Einkäufer berichten an den Einkaufsleiter oder den Bereichsleiter. Das ist nur ein Beispiel unter vielen, das zeigt, wie wenig der Einkauf in die strategischen Ziele der Unternehmen eingebunden war und wie sehr der Verkauf im Vordergrund stand. Doch das ändert sich gerade. Führungskräfte im Einkauf werden inzwischen wie selbstverständlich zu wichtigen Entscheidungen hinzugezogen. Wie Sie

wissen, war das nicht immer so. Nutzen Sie die gestärkte Position, um auszugleichen. Wann immer es möglich ist, tragen Sie dazu bei, dass sich die Abteilungen als ein Teil des Ganzen verstehen. Das Gleiche gilt auch zwischen Einkauf und Produktion. Am erfolgreichsten sind abteilungsübergreifende Projektteams, bei denen alle Mitwirkenden an einem Strang ziehen. Abteilungsübergreifende Teams sind gerade in Krisenzeiten deshalb so erfolgreich, weil Informationen und Know-how gebündelt werden, um schnell zu soliden Lösungen zu kommen. Ein konkreter Fall: Aufgrund der Flutkatastrophe im Jahr 2021 stand in Hagen eine Produktionshalle drei Meter unter Wasser. Da galt es gleichzeitig mehrere Probleme auf einmal zu lösen: Schadenserhebung, -begrenzung, Beschaffung notwendiger Waren, Kunden mussten informiert werden etc. Indem Fachkräfte aus allen betroffenen Abteilungen – Controlling, Einkauf, Verkauf und Operation – zusammen mit der Geschäftsleitung an der Bewältigung der Krise beteiligt waren, konnten schnell kreative und tragfähige Lösungen erarbeitet werden. Ganz zu schweigen von dem psychologischen Effekt, dass alle sich gegenseitig motivierten und der Zusammenhalt im Unternehmen gestärkt wurde.

Darüber hinaus lassen sich durch abteilungsübergreifende Teams auch Zielkonflikte vermeiden.

## **Stellschraube Kommunikation**

Mit regelmäßigen Online-Meetings professionalisieren Sie die Projektarbeit. Unkompliziert lassen sich Teammitglieder aus unterschiedlichen Bereichen auf den aktuellen Stand bringen. Alle sind informiert. Eine Dokumentation der Meetings in der Unternehmens-Cloud hilft dabei, weitere Personen in den jeweiligen Abteilungen »aufs Pferd zu setzen«. Doch nicht nur die informative Seite der Kommunikation lässt sich optimieren, sondern auch die Art und Weise, wie miteinander gesprochen wird. Der Status quo in vielen Unternehmen ist leider noch ein meist



vorwurfsvolles »Warum ist das noch nicht gemacht«, »Der Kunde hat sich beschwert« oder »Die Deadline wurde nicht eingehalten«. Die Schuld wird dann von A nach B geschoben. Unter einem lösungsorientierten Kommunikationsstil verstehe ich, dass von der Schuldfrage abstrahiert und die Sachebene betrachtet wird. Sie steigern die Informationsaufnahme, indem Sie einen persönlichen Kontakt herstellen und die Gesprächsatmosphäre entspannen. Hören Sie zwischen die Zeilen, stellen Sie offene Fragen. Kritik sollte neutral erfolgen, Ideen dürfen diskutiert werden. Und nicht zu vergessen: Erfolge dürfen auch gefeiert werden. Eine wertschätzende, klare und offene Kommunikation hilft dabei, das Unternehmen und den Einkauf voranzubringen.

### **Stellschraube Sachkompetenz**

»Vor lauter Bäumen den Wald nicht sehen«, dieses Klischee gilt leider für viele Einkäufer. Sie schauen auf ihre Bildschirme, sind auf Schnäppchenjagd oder verlieren sich in ihrer E-Mail-Flut. Das Grundlagenwissen, das die Basis ihres Handelns darstellen sollte, wird dabei vernachlässigt. Das ist zu jeder Zeit fatal, in der Krise kann sich das jedoch kein Unternehmen erlauben. Sorgen Sie als Führungskraft dafür, dass Ihre Einkäufer ihre Hausaufgaben machen und beispielsweise ihre Kenntnis über technische Spezifikationen von Warengruppen in der Produktion auffrischen. Ohne diese Kenntnisse verlieren Einkäufer schnell ihre eigentliche Aufgabe aus dem Blick: die Lieferkette zu einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis sicherzustellen.

#### **Hausaufgaben der Einkäufer:**

- alle A-, B- und C-Artikel erfassen,
- akribische Kenntnis der Warengruppe (inkl. technischer Spezifikationen),
- Lagerbestand prüfen,
- Lagerkapazität ermitteln und
- engen Kontakt zu Lieferanten halten.

## Die Schmerzpunkte im Einkauf

Immenser Stress in den Einkaufsabteilungen führt zu hoher Fluktuation und Fachkräftemangel. Mit der Belastung der Einkäufer sinkt die Qualität der Produktion und damit steigen die Unternehmensrisiken. Ein schlecht aufgestellter Einkauf ist auch dem Verkauf keine Stütze. Durch internes Konkurrenzdenken, das von Führungskräften nicht abgefedert wird, blockieren sich die einzelnen Abteilungen gegenseitig, anstatt an einem Strang zu ziehen.



### STELLSCHRAUBE ZEITMANAGEMENT

Einkäufer aus dem Hamsterrad befreien



### STELLSCHRAUBE FÜHRUNG

Die Vorteile eines agilen Führungsstils nutzen



### STELLSCHRAUBE KOMMUNIKATION

Mit sicherer Kommunikation den Einkauf voranbringen



### STELLSCHRAUBE SACHKOMPETENZ

Fokus auf Preis-Leistungs-Verhältnis in der Lieferkette

## 1.1 Die aktuelle Lage oder der Einkauf im Dauerkrisenmodus

Die Herausforderungen, die der Einkauf zu meistern hat, sind seit Ausbruch der Pandemie stetig größer und immer zahlreicher geworden. Die Einkäuferinnen und Einkäufer fühlen sich vielerorts aufgrund der gewachsenen Aufgaben überfordert, es herrscht eine resignative Stimmung. Die negativen Meldungen übertreffen sich in diesen Zeiten von Tag zu Tag. So folgten auf hoffnungsvolle Nachrichten über die Entwicklung eines Impfstoffs Nachrichten

über die Ausbreitung neuer Varianten. Wurde gerade noch über Lieferengpässe aufgrund eines im Suezkanal auf Grund gelaufenen Containerschiffs diskutiert, sind es später Nachrichten über Stromknappheit in China und wieder abgeriegelte Städte im Lock-down. Vor allem seit Russland in die Ukraine einmarschiert ist, sind wir alle menschlich wie beruflich im Schockzustand. Boykottaufrufe, exorbitant gestiegene Energiepreise, Millionen von Menschen in Europa auf der Flucht wie zuletzt im Zweiten Weltkrieg. Im Großen wie im Kleinen lassen sich die Missstände jetzt nicht mehr leugnen. Die EU denkt darüber nach, sich unabhängig von Russlands Gas und Öl zu machen. Für mich klingt ein solcher Satz wie ein schlechter Witz! Denn: warum erst jetzt?! Es ist ein schwacher Trost, dass niemand den Einkäufern den alleinigen Vorwurf machen kann, sie haben nicht vorausschauend gehandelt. Fast alle Verantwortlichen – ob in Unternehmen oder in der Politik – sind auf Sicht gefahren.

Angesichts des menschlichen Leids fällt es schwer, den folgenden Satz zu schreiben: Jede Krise birgt die Chance, neue Wege zu gehen. Für den Einkauf bedeutet eine solche Zäsur: Wann, wenn nicht jetzt, und wer, wenn nicht wir Führungskräfte, muss mit einer großen Kraftanstrengung jetzt den Wandel im Einkauf einläuten? Inzwischen wird die Einkaufsproblematik sogar von einer breiten Bevölkerungsgruppe wahrgenommen und diskutiert. Als ein Beispiel von vielen: Am 15. März 2022 in der Tageschau um 20:00 Uhr wurde von der Sprecherin zur Bundeswehr konstatiert: »Das Beschaffungssystem gilt als verkrustet.« Eine Meldung weiter wurde das Lieferkettenproblem angesprochen und als Gegenmaßnahme des Westens die neue Chipfabrik von Intel, die am Standort Magdeburg gebaut werden soll, vorgestellt. Wenige Wochen zuvor hat der deutsche Bundeskanzler, Olaf Scholz, eine Zeitenwende in der Außenpolitik angekündigt. Dem Einkauf kommt in dieser Zeitenwende eine äußerst wichtige Rolle zu. Führungskräfte im Einkauf sind daher heute als Krisenmanager mit Weitblick gefragt. Der Wandel im Einkauf ist notwendig, um souverän, innovativ und krisenfest die Zukunft zu gestalten.

SITUATIONEN AM MARKT	AUSWIRKUNGEN AUF UNTERNEHMEN
 <p>           Pandemie            Inflation            Grenzschießungen            Handelsboykotte            Container-Staus            Krieg in der Ukraine            Energieverteuerung            Steigende Rohstoffpreise            Sinkende Kaufkraft         </p>	 <p>           Lieferengpässe            Lieferanteninsolvenzen            Materialknappheit            Preissteigerungen im Einkauf            Produktionsgefährdung            Produktionsstopp            Liquiditätsengpässe            Preiserhöhungen im Verkauf            Verkaufseinbrüche         </p>

Je früher Sie als Krisenmanager agieren, umso besser lässt sich der Abwärtstrend aufhalten beziehungsweise lassen sich die damit verbundenen Auswirkungen auf Ihr Unternehmen abfedern.

#### **Situationen am Markt:**

- Pandemie
- Inflation
- Grenzschießungen
- Handelsboykotte
- Container-Staus
- Krieg in der Ukraine
- Energieverteuerung
- Steigende Rohstoffpreise
- Sinkende Kaufkraft

### Auswirkungen auf Unternehmen:

- Lieferengpässe
- Lieferanteninsolvenzen
- Materialknappheit
- Preissteigerungen im Einkauf
- Produktionsgefährdung
- Produktionsstopp
- Liquiditätsengpässe
- Preiserhöhungen im Verkauf
- Verkaufseinbrüche

Das Statistische Bundesamt (Destatis) hat im April 2021 die Veränderungen im Jahr 2020 im Vergleich zum Vor-Corona-Jahr 2019 aufgezeigt<sup>5</sup>. Wohlgermerkt handelt es sich um Zahlen aus 2020. Inzwischen – im Zuge des Ukraine-Krieges – ist noch mit wesentlich mehr negativen Auswirkungen auf Wirtschaft und Gesellschaft zu rechnen<sup>6</sup>.



**-4,9 %**  
beim Bruttoinlandsprodukt



**4,2 %**  
**Defizitquote**  
(Zweithöchstes Staatsdefizit  
seit der deutschen Vereinigung)



**74,5 %**  
**weniger Fluggäste**  
(Niedrigster Wert seit der  
deutschen Vereinigung)



**4,6 %**  
**weniger Konsumausgaben  
der privaten Haushalte**  
(Stärkster Rückgang seit  
Jahrzehnten)



**27,8 %**  
**Umsatzplus im Onlinehandel  
seit Ausbruch der Pandemie**  
(zu Lasten der Kaufhäuser)



**0 %**  
**Bevölkerungswachstum  
in Deutschland**  
(Erstmals seit 2011.  
Die Gründe: sinkende  
Geburtenzahlen 2020,  
eine erhöhte Zahl an  
Sterbefällen, weniger  
Zuwanderung)



**21 %**  
**weniger ausländische  
Studienanfänger**  
(durch Corona-bedingte  
Reisebeschränkungen)



**1,1 %**  
**Rückgang bei  
den Reallöhnen**

Sie sollten so schnell wie möglich agieren, um die Auswirkungen der globalen Krise auf Ihr Unternehmen abzumildern. Möglichkeiten gibt es zahlreiche. Ein Whitepaper der visable GmbH, »Einkauf in Zeiten von COVID-19 und danach. Das sollten Sie wissen!«<sup>7</sup>, nennt unter den möglichen kurzfristigen Reaktionen von Unternehmen bei Lieferengpässen u. a. hohe Vertragsstrafen gegenüber Lieferanten, die ihren Verpflichtungen nicht nachkommen, die Erhöhung von Lagerkapazitäten, auf andere Transportmittel umzuschwenken, die Produktion zu drosseln oder einzustellen.

### **Machen Sie den Status-Check: Wo steht Ihr Einkauf?**

Die Unternehmensleitung und Führungskräfte im Einkauf sind jetzt stark gefordert. Schauen Sie genau hin, wo steht Ihr Einkauf heute und wo sollte er morgen stehen?

Wenn Sie bei den folgenden Aussagen zustimmend nicken oder sich dabei ertappen, dass es in Ihrem Einkauf genauso läuft, dann lohnt es sich für Sie, etwas zu ändern. Also Hand aufs Herz, wie ist es in Ihrem Unternehmen:

- Haben die Einkäufer nur Excel-Tabellen im Kopf?
- Kennen sie das Endprodukt nicht und ist ihnen die Qualität herzlich egal?
- Wird zu teuer oder zu billig eingekauft?
- Kommt es bei Ihrem Einkauf immer wieder zu Konflikten mit anderen Fachabteilungen?
- Leiden Ihre Einkäufer an Kreativitätsmangel?
- Haben Ihre Einkäufer noch nie von Strategien gehört?
- Fehlen Sprach- und soziale Kompetenzen?
- Können die Einkäufer nicht präsentieren?
- Und last but not least – ist der Verkauf in Ihrem Unternehmen wichtiger als der Einkauf?

Wenn Sie zwei oder drei dieser Aussagen zustimmen, dann ist der Moment für eine neue Ausrichtung in Ihrem Einkauf gekommen.

Wenn Sie als Führungskraft beispielsweise feststellen, dass Ihre Einkäufer im Konflikt mit anderen Fachabteilungen stehen,

bauen Sie Brücken. Machen Sie ein Update Ihres Einkaufs beziehungsweise ein Update, wie Ihr Einkauf im Unternehmen gesehen wird. Auf Basis einer solchen Analyse können Sie Ihren Einkauf in den notwendigen Wandel führen und die Zukunft Ihres Unternehmens souverän und krisenfest gestalten.



#### STATUS-CHECK

##### Wo steht Ihr Einkauf?

Bewerten Sie die nachfolgenden Fragen auf einer Skala von 1-5.

1 trifft nicht zu | 2 trifft wenig zu | 3 neutral | 4 trifft etwas zu | 5 trifft zu

**Haben die Einkäufer nur Excel-Tabellen im Kopf?**

☐
☐
☐
☐
☐

trifft nicht zu trifft zu

**Kommt es häufig zu Konflikten mit anderen Fachabteilungen?**

☐
☐
☐
☐
☐

trifft nicht zu trifft zu

**Leiden Ihre Einkäufer an Kreativitätsmangel?**

☐
☐
☐
☐
☐

trifft nicht zu trifft zu

**Haben Ihre Einkäufer noch nie von Strategien gehört?**

☐
☐
☐
☐
☐

trifft nicht zu trifft zu

**Können die Einkäufer präsentieren?**

☐
☐
☐
☐
☐

trifft nicht zu trifft zu

**Fehlen den Einkäufern Sprach- und soziale Kompetenzen?**

☐
☐
☐
☐
☐

trifft nicht zu trifft zu

**Ist der Verkauf in Ihrem Unternehmen wichtiger als der Einkauf?**

☐
☐
☐
☐
☐

trifft nicht zu trifft zu

**Wird zu billig oder zu teuer eingekauft?**

☐
☐
☐
☐
☐

trifft nicht zu trifft zu

**Kennen die Einkäufer das Endprodukt?**

☐
☐
☐
☐
☐

trifft nicht zu trifft zu

**Ist den Einkäufern die Qualität egal?**

☐
☐
☐
☐
☐

trifft nicht zu trifft zu

## **1.2 Handlungsspielraum in der Krise gewinnen oder wie Führungskräfte den Wandel im Einkauf jetzt einleiten können**

Verschaffen Sie sich Handlungsspielraum – auch in der aktuellen Krise. Wie das aussehen kann, zeige ich anhand von zwei Praxisbeispielen. Im ersten Fall geht es um notwendige Sofort-Maßnahmen bei einer möglichen Lieferanteninsolvenz im Bereich Automotive. Das zweite Praxisbeispiel behandelt die Entwicklung eines zukunftsweisenden Konzepts bei Fachkräftemangel im Einkauf eines Technologieunternehmens.

### **Praxisbeispiel 2020: Mögliche Lieferanteninsolvenz als Auslöser für den Wandel im Einkauf**

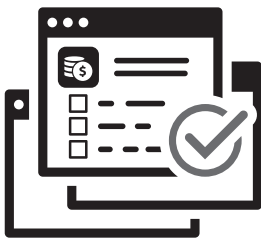
**Aufgabe:** Als Mitglied einer Task Force bei einem Automobilzulieferer beschäftigte mich das Thema: »Wie gehen wir mit den insolventen Lieferanten um?«

Für Führungskräfte im Einkauf wird es immer wichtiger, schnell und vorausschauend zu agieren, um Krisen rechtzeitig zu erkennen, sie zu entschärfen oder, im besten Fall, eine Krise abzuwenden. Was ich an dieser Stelle betonen möchte, ist, dass Einkäufer mit einem Gespür für Krisenmanagement hier für ein Unternehmen von Vorteil sind. In unserer Task Force war das glücklicherweise der Fall. Wir fokussierten uns auf die Lieferkette und vereinbarten einen offenen Dialog mit unseren Lieferanten zur realistischen Einschätzung der Lage.

Was haben wir gemacht? Wir haben zunächst die Top-15-Lieferanten genauer unter die Lupe genommen. Liquiditätsengpässe bei diesen wichtigen Lieferanten konnten wir uns nicht erlauben, daher boten wir sogar einigen finanzielle Unterstützung an, um eine pandemiebedingte Zahlungsunfähigkeit überbrücken zu helfen. Mit Sicherheit spielte es dabei eine Rolle, dass wir im Automotive-Bereich tätig waren. Dort ist es zwingend notwendig,



einen Produktionsstillstand bei einem OEM mit allen Mitteln abzuwenden, sprich einem Automobil-Zulieferer, der an einen Automobilhersteller wie zum Beispiel BMW, Audi, Daimler usw. liefert. In unserer Task Force haben wir schnell festgestellt, dass es extrem wichtig war, Nähe zu den Lieferanten aufzubauen, mit ihnen in den Dialog zu treten, Dinge offen anzusprechen und auf der anderen Seite auch dem Lieferanten die Möglichkeit einzuräumen, über seine Sorgen und Probleme zu sprechen. Einen so offenen Umgang mit Problemen wie in der momentanen Krisensituation habe ich in der Automobilindustrie nur selten erlebt. Bei diesem Projekt war aber ebenfalls eine realistische Einschätzung der kritischen Lieferanten gefragt. Droht bei diesen eine Überschuldung? Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit einer Insolvenz? Welche Indikatoren geben hierfür den Ausschlag? Die zentrale Frage war: »Wo steht der Lieferant zum jetzigen Zeitpunkt?« Wir setzten eine Indikatoren-Checkliste auf, um das in regelmäßigen Abständen abfragen zu können. Ein Learning hierbei war, wie wichtig eine akribische Kenntnis der Warengruppe ist.



**DROHENDE  
LIEFERANTENINSOLVENZ**  
**Worauf der Einkauf  
jetzt achten muss**

- ✓ Ein Projektteam mit Fokus auf die Lieferkette bilden
- ✓ Nähe zum Lieferanten schaffen
- ✓ Akribische Kenntnis der Warengruppe
- ✓ Abkehr von der schlanken Bieterliste
- ✓ Neue Priorisierung bei den »Big Five« des Einkaufs prüfen
- ✓ Kluges Handeln im Worst-Case-Szenario

## **Spezifikationen und technische Angaben prüfen**

Kaum zu glauben, was jetzt folgt. Wir hatten einen Fall, bei dem wir eine technische Spezifikation innerhalb einer Warengruppe eines Zeichnungsteiles hatten. Das Produkt wird schon seit 30 Jahren gekauft. Derjenige, der es ursprünglich designte, war schon lange in Rente. Es gab zwar vage Informationen, welche Spezifikationen dieses Teil haben soll, aber so richtig wusste es am Ende keiner. Solche Wissenslücken zielen gerade in einer Situation, in der der Lieferant als kritisch eingestuft wird, klar darauf ab, dass eine zweite Lieferquelle aufgebaut werden muss. Allerspätestens dann gilt es, Spezifikationen und technische Angaben zu überprüfen. Diese Aufgabe kann der Einkauf nicht alleine übernehmen, weshalb in unserer Task Force auch Fachkräfte aus den Bereichen Produktion, Operation, Qualität und sogar zeitweise aus dem Controlling bei den Teammeetings dabei waren. Solche Projekte lassen sich auch nur stemmen, wenn alle gemeinsam an einem Strang ziehen. Das bedeutet für die verantwortlichen Führungskräfte, ausdrücklich an den Gemeinssinn zu appellieren und einem Konkurrenzverhalten unter den Teilnehmern entgegenzuwirken.

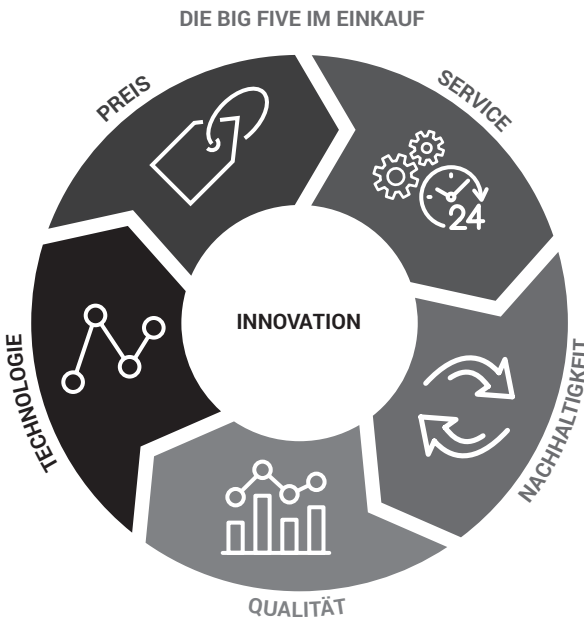
## **»Killerprodukte« identifizieren und auf mehrere Lieferanten setzen**

Bei Ausschreibungen ist meine klare Empfehlung, nachdem Sie sich die Spezifikationen angesehen haben, die A-Produkte zu identifizieren, die wirklich zum »Showkiller« werden können, wenn die Produktion bei Ihrem Lieferanten nicht mehr läuft. Das ist in nahezu jeder Branche umsetzbar und gilt nicht nur für die Automobilindustrie. Sie brauchen drei Top-Lieferanten. Die Priorisierung sollte bei möglichen Lieferengpässen stets im Auge behalten werden.

## Die »Big Five« auch in der Krise berücksichtigen

Ich spreche immer gerne von den »Big Five« im Einkauf, die auch trotz einer Krise nicht vernachlässigt werden dürfen:

- Preis,
- Service,
- Technologie,
- Qualität und
- Nachhaltigkeit.



## Die Notbremse ziehen

Es kann vorkommen, dass der eine oder andere Top-Lieferant Insolvenz anmeldet. Tritt diese Situation ein, ist es klar ein Vorteil,

wenn Sie auf diese Situation vorbereitet sind und kurzfristig schnell die richtigen Maßnahmen ergreifen. Sobald die Gläubiger mit an Bord sind oder sich der Standort im Ausland befindet, wird das zunehmend schwieriger. Weisen bestimmte Indikatoren auf eine drohende Insolvenz hin, gilt es spätestens jetzt schnellstmöglich zu prüfen, wem die Maschinen und das Werkzeug gehören. Schauen Sie in die Verträge, gehen Sie rechtzeitig in mögliche Verhandlungen, um auf den Verbleib von wichtigen Werkzeugen und Maschinen Einfluss zu nehmen. Das mag sich banal anhören, aber ich musste schon die Erfahrung machen, dass es an Werkzeug, Bezeichnungs- und Inventarschildern fehlte und dass es keine Möglichkeiten mehr gab, die Maschinen bei einem Vorlieferanten rauszuholen.

### **Sofort-Maßnahmen bei drohender Lieferanteninsolvenz zur Sicherung der Lieferkette**

- Ein interdisziplinäres Projektteam zusammenstellen mit Fokus auf die Lieferkette (Wie sich ein solches Projektteam im Detail zusammenstellen lässt, erläutere ich in Kapitel 4.)
- Nähe zum Lieferanten schaffen
- Akribische Kenntnis der Warengruppe
- Abkehr von der schlanken Bieterliste
- Lieferanten im Inland oder in der EU suchen
- Neue Priorisierung bei den »Big Five« des Einkaufs prüfen
- Kluges Handeln im Worst-Case-Szenario

### **Praxisbeispiel: Stellenausschreibung in einem Technologieunternehmen**

**Aufgabe:** Neubesetzung der kompletten Einkaufsabteilung in einem international tätigen Technologieunternehmen.

Bereits seit einigen Jahren verzeichnen auch namhafte Unternehmen einen Mangel an Fachkräften. Gerade im Einkauf ist die Fluktuation sehr hoch, der Druck enorm und üblicherweise der

Gestaltungsfreiraum so gering, dass gut ausgebildete Bewerber sich lieber in anderen Bereichen umsehen. Leere Versprechungen beim Einstellungsgespräch führen schnell zu Frustration, und bevor neue Leute richtig eingearbeitet sind, rufen sie schon beim Headhunter an, um sich einen anderen Job zu suchen. Was muss geschehen, um den Einkauf für gute Leute attraktiver zu machen? Welche Mitarbeitenden benötigt der Einkauf? Und wie lassen sie sich an das Unternehmen langfristig binden? All diese Fragen galt es zu beantworten.

### Stellenanzeigen für Einkäufer unter die Lupe nehmen

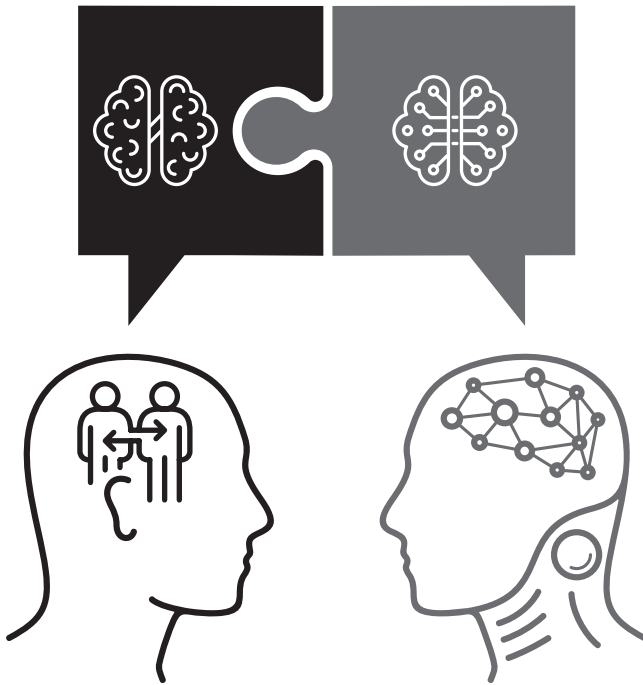
Ich begann damit, mir die Stellenausschreibungen für die Einkäufer im Unternehmen näher anzusehen.



Die klassischen Stellenanzeigen für Einkäufer beinhalten häufig folgende Punkte: ein abgeschlossenes Studium oder eine vergleichbare Ausbildung in der Branche. In diesem Fall in der Elektroindustrie. Dann sollten noch Kenntnisse im Vertragsrecht und ein gutes Fachwissen in der Branche vorhanden sein. Obendrauf brauchen neue Mitarbeitende Verhandlungssicherheit und Überzeugungskraft. Der sichere Umgang mit MS-Office-Programmen und natürlich mit dem ERP-System sind ebenfalls Voraussetzung. Selbstverständlich sollte das Ganze noch mit Engagement, Motivation, Flexibilität und einer strukturierten, selbstständigen und lösungsorientierten Arbeitsweise abgerundet werden. Bei genauem Betrachten steckte folgende Aussage hinter der Stellenausschreibung: »Wir suchen einen operativen Einkäufer, der sich zwar in der Branche auskennt, aber am Ende des Tages auch nur seine Daten und Informationen in das ERP-System eingibt, und das bitte strukturiert und selbstständig.« Daten eingeben, Preise abfragen und das mit einem abgeschlossenen Studium und/oder Branchen-Know-how? Eines gilt in Zeiten fortschreitender Digitalisierung meiner Meinung nach als gesichert: Erbsenzählen können Computer besser als Menschen. Also konzentrieren wir uns doch bei der Stellenausschreibung und der Jobgestaltung besser auf die Fähigkeiten, die Menschen besser können als jede KI. In diesem Zusammenhang sehe ich die Zeit für einen neuen Einkäufertypen gekommen. Darunter verstehe ich Einkäuferinnen und Einkäufer, die sich mit Trends im Einkauf beschäftigen wie zum Beispiel der Digitalisierung, Agilität, Innovation, Nachhaltigkeit und Krisenmanagement. Eine Grundvoraussetzung: souverän handelnde Führungskräfte

Ich ging also in den Austausch mit Kolleginnen und Kollegen aus anderen Einkaufsabteilungen und fragte: »Was zeichnet Einkäufer der Zukunft aus und im Besonderen in einem internationalen Technologieunternehmen? Was soll der Einkäufer oder die Einkäuferin am Ende des Tages wirklich können?« Die darauffolgenden Diskussionen, die auch mit der Führungsebene

durchgeführt wurden, warfen Fragen auf: »Wollen wir überhaupt einen neuen Einkäufertypen? Wollen wir Mitarbeitende, die über den Tellerrand hinausschauen und vielleicht sogar uns Führungskräften noch etwas beibringen?« Oder war nicht doch der Stereotyp gefragt, der einfach Daten ins System eingibt. An diesem Punkt stellten wir in der Führungsebene fest, dass wir, um weiterzukommen, eine neue Art Einkäufer für den Erfolg des Unternehmens benötigten.



### Spannende Fragen rund um Einkäufer

Ein Thema, das bei unseren Diskussionen oft auf den Tisch kam, war Vertrauen. Wenn wir als Führungskräfte einen Wandel im Unternehmen ermöglichen wollen, um auch auf dem

internationalen Markt wettbewerbsfähig zu bleiben, braucht es einen Typ von Einkäufern, dem wir vertrauen können. Doch wie ticken die Einkäufer auf dem internationalen Markt? Wie sind sie unterwegs? Sind sie vielleicht viel kreativer, kommunikativer und lösungsorientierter als wir im deutschsprachigen Raum? Diese und andere spannende Fragen besprachen wir in einem kleinen Workshop im Führungskreis. Dort erarbeiteten wir, welche Art von Einkäufern hilft, das Unternehmen weiterzuentwickeln. (In Kapitel 2 gehe ich verstärkt auf die Einkäufer im internationalen Markt ein).

## **Neue Einkäufertypen im Unternehmen**

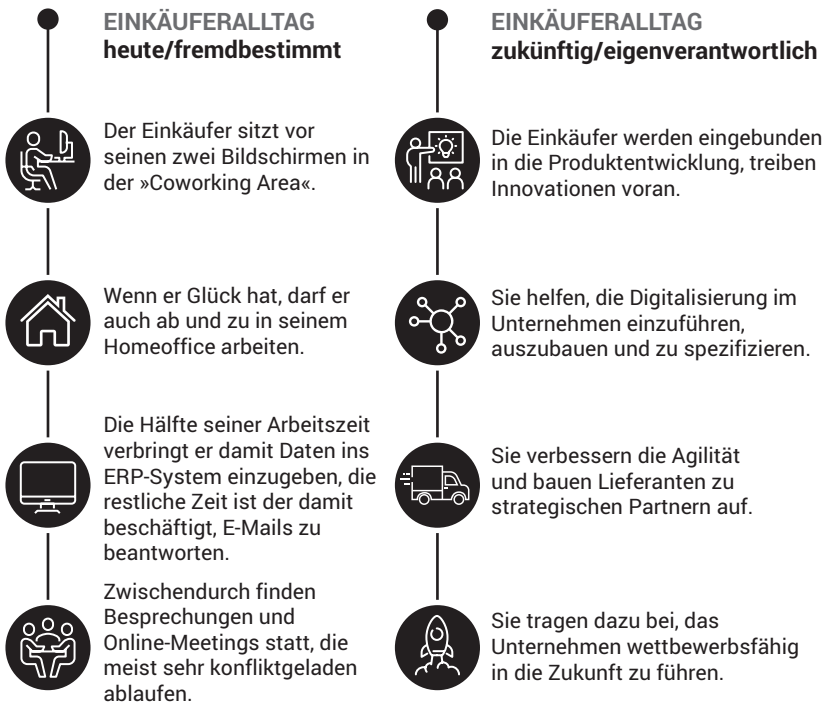
Der Workshop kam zu dem Ergebnis, dass wir Einkäufer brauchen, die kreative Lösungen finden können, die in der Lage sind, »from anywhere« zu arbeiten – sowohl im Homeoffice als auch in Coworking-Areas, einem festen Büro oder direkt beim Lieferanten. Das setzt wiederum eine sehr strukturierte und selbstständige Arbeitsweise voraus. Wir als Führungsebene haben uns gewünscht, dass Digitalisierung für die neuen Einkäufertypen kein Fremdwort ist, und stellten fest, dass wir uns Unternehmensgestalter beziehungsweise Unternehmensgestalterinnen wünschen, die wir intern stark machen und auch an Entscheidungen beteiligen wollen. Wir wollen Einkäufer, die in der Lage sind, mit Lieferanten auf Augenhöhe zu verhandeln und die das Know-how besitzen, auch Innovationen von technischer Seite aus beurteilen können. Darüber hinaus sollten die Einkäufer ein Gespür für Menschen haben und offen dafür oder vertraut sein damit, in agilen, fachübergreifenden Projektteams mitzuarbeiten. Ich bin davon überzeugt, dass Einkäufer in den nächsten Jahrzehnten immer mehr in zeitlich begrenzten Projektteams zusammenarbeiten werden.



## Ein Umdenken und souveräne Führung sind erforderlich

Das Wunschbild bei diesem Technologieunternehmen war, dass wir als Führungskräfte den Mitarbeitenden vertrauen, ihnen Leitplanken vorgeben und klare Ziele definieren. Wir wünschten uns, dass ebendiese neuen Einkäufertypen nicht nur Daten ins System eingeben, sondern viel mehr als das. Aus diesem Auftrag habe ich die Erkenntnis mitgenommen, wie wichtig es ist, auf allen Ebenen umzudenken – sowohl in der Führung als auch der Einkaufsabteilung.

Das beste Mittel gegen Fachkräftemangel und hohe Fluktuation besteht darin, Missstände abzuschaffen:



**Fazit:** Der Status quo im Einkauf ist geprägt von Herausforderungen durch andauernde Krisen, unsichere Beziehungen zu Lieferanten, Fachkräftemangel und das Festhalten am »Standard-Einkäufer« der letzten Jahrzehnte.

**Lösungsansätze:** Führungskräfte und Einkäufer müssen mehr zu Krisenmanagern werden und Brücken zu anderen Abteilungen im Unternehmen bauen. Lieferanten sollten nach neuen Kriterien ausgewählt und priorisiert werden, ohne die »Big Five« im Einkauf zu vernachlässigen. Mit offener und ehrlicher Kommunikation lassen sich Lieferantenbeziehungen stärken.

In Zukunft braucht es neue Einkäufertypen, die echte Unternehmensgestalterinnen und -gestalter sind und sich durch Kreativität, Innovationsgeist, technisches Know-how und gute sprachliche wie soziale Kompetenz auszeichnen.